



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Outsourcing como estrategia corporativa de
cooperación empresarial: El caso de Decathlon

Outsourcing as a corporate strategy for business
cooperation: The case of Decathlon

Autor/es

Guillermo Gracia Colina

Luis Javier Lizarbe Magaña

Director/es

Josefina Lucía Murillo Luna

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

INDICE

0. RESUMEN Y PLABRAS CLAVE	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO: LA EXTERNALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL.....	7
2.1. ORIGEN DE LA EXTERNALIZACIÓN	8
2.2 CONCEPTO DE EXTERNALIZACIÓN	9
2.3 TIPOS DE EXTERNALIZACIÓN	11
2.4 ETAPAS DEL PROCESO DE EXTERNALIZACIÓN	14
2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXTERNALIZACIÓN.....	17
2.6 REPERCUSIONES DE LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO DERIVADAS DEL OUTSOURCING EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES	20
2.7 LA EXTERNALIZACIÓN EN ESPAÑA	22
2.8 LA EXTERNALIZACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	24
3. APLICACIÓN PRÁCTICA: EL CASO DE LA EMPRESA DECATHLON .	26
3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DECATHLON.....	26
3.2 LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN EN EL ÁREA DE LOGISTICA DE DECATHLON	29
3.3 BENEFICIOS DE EXTERNALIZAR PARA DECATHLON	36
4. CONCLUSIONES	37
5. BIBLIOGRAFÍA	38
6. WEBGRAFIA	40
ANEXO 1: ENTREVISTA RESPONSABLE AREA EXTERNALIZACIÓN DECATHLON	41

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de externalización.....	10
Tabla 2: Tipos de <i>outsourcing</i> según el nivel de decisión.	13
Tabla 3: Criterios de clasificación y tipos de <i>outsourcing</i>	13
Tabla 4: Preguntas previas a la decisión de externalización.	15
Tabla 5: Ventajas y desventajas de la externalización	20
Tabla 6: Exigencias del <i>outsourcing</i>	21
Tabla 7: Motivos de externalizar en Recursos Humanos	25
Tabla 8: Razones para externalizar parte de su actividad logística.	31
Tabla 9: Responsabilidades de los trabajadores de Decathlon	33
Tabla 10: Partes del contrato de externalización de Decathlon con la empresa subcontratada.	34
Tabla 11: Indicadores logísticos del servicio al cliente de Decathlon.	35

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Tipos de acuerdos de cooperación empresarial.....	8
Ilustración 2: Fases del proceso de externalización.....	14
Ilustración 3: Servicios que más se externalizan por áreas.	23
Ilustración 4: Funciones de recursos humanos objeto de <i>outsourcing</i> en España.....	25
Ilustración 5: Evolución de los ingresos de explotación Decathlon S.A.	28
Ilustración 6: Fotografía aérea del Almacén Logístico de Zaragoza.....	29
Ilustración 7: Etapas de la externalización	30

0. RESUMEN Y PLABRAS CLAVE

RESUMEN

Este trabajo se dedica al estudio de la externalización, con un doble objetivo. Primero, profundizar en el conocimiento teórico de esta estrategia corporativa de cooperación empresarial: historia y definición del concepto, tipos de externalización, principales ventajas e inconvenientes, así como los riesgos que conlleva, además de cuáles son los sectores en España que más recurren a la externalización y una breve mención a la externalización de la función de recursos humanos. Segundo, ilustrar un caso real de externalización. Concretamente, se describe la decisión de la empresa Decathlon de externalizar determinados procesos de su actividad logística, con objeto de conseguir ventajas con respecto a sus competidores.

PALABRAS CLAVE

Externalización, ventajas, inconvenientes, riesgos, Decathlon, procesos logísticos.

ABSTRACT

This work is dedicated to the study of outsourcing, with a double objective. First, to deepen the knowledge of this corporate strategy of business cooperation: history and definition of the concept, types of outsourcing, main advantages and disadvantages, as well as the risks involved, in addition to the sectors in Spain that usually opt for outsourcing and a brief mention of the outsourcing of the human resources function. Second, to illustrate a real case of outsourcing. Specifically, we describe the decision of Decathlon to outsource certain processes of its logistic activity in order to obtain advantages over its competitors.

KEYWORDS

Outsourcing, advantages, disadvantages, risks, Decathlon, logistic processes.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha incrementado la competencia a nivel mundial en los mercados, creando un entorno cambiante que tiene consecuencias directas en las operaciones de las compañías y la organización de la producción de las mismas. Ha sido clave el incremento del comercio internacional de productos que son diseñados, producidos y ensamblados en diferentes localizaciones a lo largo de diferentes países, debido principalmente a los siguientes motivos: La globalización económica, que ha posibilitado a las compañías tener más facilidad de acceso a potenciales mercados, a la adquisición de capacidades, conocimientos y tecnología en países extranjeros y a la realización de alianzas estratégicas internacionales con terceros; el desarrollo de las tecnologías de la información; la reducción de los costes de transporte; la liberalización de los mercados de capitales; el desarrollo económico de los países emergentes (Brasil, China, India y Rusia); o el uso de economías de escala que desencadena la especialización de los países en ciertos productos y servicios, entre otros.

Para adaptarse y beneficiarse del nuevo entorno y ser competitivas en los mercados, las compañías han adoptado una estrategia clave empresarial, que es la práctica del *outsourcing*.

La externalización se ha venido considerando como una estrategia corporativa para muchas empresas, mejorando su competitividad y rentabilidad, reduciendo costes y permitiendo dedicar todos sus esfuerzos al negocio propio. No obstante, las empresas deben valorar cuáles son las ventajas y desventajas que puede tener esta estrategia, para saber si va a ser beneficioso o no.

Hablamos de *outsourcing* y externalización indistintamente, ya que en términos generales (y como veremos posteriormente en los conceptos de externalización) ambas son utilizadas para referirse a la externalización de servicios.

MOTIVACIÓN

El trabajo de fin de grado supone una labor de investigación por parte de los/as alumnos/as acerca de un tema o materia que despierte su interés.

El principal motivo por el que nos planteamos realizar el trabajo sobre esta materia es porque en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos nos dieron unas pinceladas básicas de lo que era la externalización o *outsourcing* como estrategia corporativa de cooperación empresarial, destacando lo importante y necesaria que se está volviendo en el mundo empresarial. Por otra parte, los dos componentes del presente trabajo han realizado la asignatura Prácticas Externas del Grado, uno en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa OPEL España (Figueroles) y otro en el área de Recepción de Logística en Decathlon España. Ambas empresas recurren a la externalización para el desarrollo de determinadas actividades de su cadena de valor. Nos pareció interesante conocer en mayor profundidad la actuación de una de ellas en esta materia, por lo cual solicitamos información específica sobre este tema en la empresa Decathlon. La empresa puso a nuestra disposición documentos en los cuales se recogían cuestiones relacionadas con la externalización. Y es por este motivo que la

aplicación práctica de nuestro trabajo fin de grado se dedica a analizar la externalización para el caso de la empresa Decathlon.

OBJETIVOS

Con el presente trabajo se pretende lograr un doble objetivo. Por una parte, profundizar en el conocimiento de la externalización y más concretamente cómo funciona esta estrategia corporativa de cooperación empresarial en una empresa. Queremos poner de manifiesto cómo, poco a poco, son muchas las empresas que deciden delegar parte de sus funciones en otras que están especializadas precisamente en esos ámbitos, con el fin de reducir sus costes y a la vez como un medio para lograr una mayor competitividad. Por otra parte, ilustrar un caso real, concretamente la externalización de gran parte de la actividad de logística de la empresa Decathlon a otra empresa.

METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología que se ha seguido para realizar este trabajo, en la primera parte tenemos que destacar el proceso de documentación y búsqueda de fuentes bibliográficas y artículos científicos publicados en revistas especializadas sobre externalización y sus aspectos más relevantes (origen, todos sus procesos, razones y riesgos asociados). Para la segunda parte, hemos consultado documentos/páginas web de la empresa objeto de estudio, así como la base de datos SABI. No obstante, la técnica utilizada para la obtención de los datos que contiene el trabajo ha sido, sobre todo, la observación directa de uno de los componentes del grupo, además de artículos específicos relacionados con el tema o la utilización de determinados buscadores que nos han facilitado la búsqueda de documentos, la entrevista realizada al responsable del área de externalización en Decathlon Zaragoza, quien proporcionó datos relevantes que posteriormente veremos en el caso práctico. Por último, la información se completa con noticias publicadas en medios especializados de libre acceso sobre la empresa objeto de estudio.

ESTRUCTURA

La estructura del trabajo se divide en dos grandes bloques: teórico y práctico. En la parte teórica se recoge una revisión de las definiciones más destacables del concepto de externalización, su origen, tipos de externalización, etapas del proceso, ventajas y desventajas que conlleva, recomendaciones y riesgos para implantar esta estrategia, los sectores que mayormente recurren a la estrategia de externalización, y para finalizar la parte teórica, la externalización en el área de Recursos Humanos. En la parte práctica, centramos nuestra atención en la decisión de externalización de la actividad logística en la empresa Decathlon España. El último apartado se dedica a recoger las principales conclusiones a las que hemos llegado una vez finalizado el trabajo.

2. MARCO TEÓRICO: LA EXTERNALIZACIÓN COMO ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL

Para dar comienzo al marco teórico creemos necesario dar una visión de por qué las empresas hacen uso de diferentes estrategias o acuerdos de cooperación para adaptarse a las necesidades del mercado actual y ser más competitivas. Para ello, nos apoyamos en Navas Y Guerras (2012).

Las **estrategias corporativas** consisten en la toma de decisiones sobre los negocios en los que la empresa va a competir, buscando el objetivo de reforzar la competitividad de la empresa. Para desarrollar la estrategia corporativa la empresa tiene diferentes vías, entre las que destacan las siguientes: El desarrollo interno, fusiones y adquisiciones y acuerdos de cooperación.

El **desarrollo interno** consiste en el crecimiento mediante nuevas inversiones en la empresa, que hacen aumentar su capacidad productiva. Se puede llevar a cabo por diferentes vías:

1. La integración vertical. Consiste en un aumento del número de actividades bajo el control de la empresa, con objeto de garantizarse el suministro de las materias primas (integración vertical hacia atrás) o la distribución de los productos terminados (integración vertical hacia delante).
2. Diversificación: Consiste en ampliar el campo de actividad de la empresa ofreciendo nuevos productos y/o actuando en nuevos mercados. Dentro de la diversificación encontramos dos tipos:
 - a. La diversificación relacionada: Cuando existe alguna conexión entre los negocios nuevos y antiguos de la empresa. Con esto se pretende aprovechar capacidad de producción ociosa e infrautilizada.
 - b. La diversificación no relacionada: El desarrollo con nuevos productos en nuevos mercados.
3. Internacionalización: consiste en el desarrollo de la empresa ampliando el ámbito geográfico de actividad, lo que implica un aumento de la productividad y es posible gracias a las mejoras que se han producido a lo largo del tiempo en términos de transporte y distribución.

Las **fusiones y adquisiciones** o crecimiento externo, se traducen, en general, en la adquisición por parte de una empresa de otra(s) que ya estaban en funcionamiento.

Los **acuerdos de cooperación empresarial** son acuerdos de colaboración a largo plazo entre socios, con el objetivo de realizar actividades para la mejora de sus ventajas competitivas. Los acuerdos de cooperación o colaboración se pueden diferenciar en: Acuerdos verticales, que son entre socios que mantienen una relación comprador-vendedor y acuerdos horizontales, entre empresas en el mismo nivel de actividad. Existen diferentes tipos de acuerdos de cooperación a los que la empresa puede optar (ilustración 1). Consideramos que es conveniente dar una visión general de los tres tipos de acuerdos, para posteriormente centrarnos en el objetivo del trabajo, la externalización.

- **Franquicias:** Se trata de un acuerdo por el que una empresa cede a otra el derecho de utilizar su marca con unas condiciones y una contraprestación económica. este acuerdo implica una serie de derechos y obligaciones para ambas partes, franquiciador/a y franquiciado/a.
- **Empresas conjuntas o alianza estratégica:** Consiste en un acuerdo temporal entre dos o más empresas para poner en común recursos y compartir riesgo, con objeto de realizar un proyecto conjunto que beneficie a todas las empresas colaboradoras.
- **Subcontratación:** Es una forma de cooperación empresarial a través de la cual una empresa decide firmar un contrato con otra para la realización de una actividad en las condiciones pactadas.

Ilustración 1: Tipos de acuerdos de cooperación empresarial



Fuente: Elaboración propia, a partir de Navas y Guerras (2012).

A partir de aquí, nuestra atención se centra exclusivamente en el *outsourcing*, externalización o subcontratación como estrategia corporativa de cooperación empresarial.

2.1. ORIGEN DE LA EXTERNALIZACIÓN

Es difícil establecer los inicios del *outsourcing*, ya que esta herramienta es una forma más de dividir el trabajo, por lo tanto, podríamos decir que el *outsourcing* se origina en la teoría económica de la división del trabajo propuesta por Adam Smith. Smith planteó la división del trabajo, en el siglo XVIII, como un instrumento para alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia de la economía. Esto es posible debido a que aumenta la habilidad del trabajador, al dedicarse a un número pequeño de operaciones. Smith empleó para sus ejemplos la industria de fabricación de alfileres. Si un alfiler fuera hecho íntegramente por un trabajador, este hombre se demoraría mucho en estirar el alambre, en cortarlo, luego en afilar la punta para finalmente ponerle una cabeza. Es decir, si diez personas realizan aisladamente alfileres, podrían hacer sólo unos cuantos por persona; en cambio, si trabajando juntos cada trabajador se especializa en una parte del proceso (sólo uno corta, el otro estira el alambre, el otro pega la cabeza, etc.), al final del día se tendría una producción muchísimo mayor. Ésta es la clave del crecimiento económico (Smith, 1994).

No obstante, el origen del *outsourcing* como figura organizativa del trabajo podría encontrarse en América antes de la colonización española, época en que la población indígena se organizaba en pequeños grupos en la tenencia de la tierra, que se encargaban de trabajarla y explotarla para utilidad común de su organización primitiva, y cuyas labores eran de todo

tipo y por diferentes espacios de tiempo, dependiendo de la duración de la cosecha o dificultad de la actividad. En una ubicación temporal más actual es posible establecer una organización de trabajo parecido al *outsourcing* en los Estados Unidos a comienzos de la década de 1940, al inicio de su participación en la Segunda Guerra Mundial, cuando se alió a los países europeos para combatir a las fuerzas nazis y posteriormente en su guerra contra Japón. Sin embargo, esta forma de organización del trabajo logra un mayor auge con el desarrollo de la ingeniería industrial, y en especial con la aparición de la reingeniería, ante lo cual las industrias automotoras japonesas son un hito relevante en el desarrollo del *outsourcing* (Moncada y Monsalvo, 2000; Vigorena, 2006).

Tal y como señala Rivo (1999) en su estudio sobre la externalización, el *outsourcing* ganó importancia en los años 70, debido al trabajo de la consultora estadounidense *Electronic Data System (EDS)*, dedicada al campo de las tecnologías de la información (TIC). Quizás por ser ésta la pionera en dedicarse exclusivamente a prestar servicios de externalización, en muchas ocasiones se relaciona el *outsourcing* con la externalización en el ámbito de la tecnología y los servicios informáticos.

Con los años, otros servicios empezaron a ganar peso en el mundo del *outsourcing*. Handfield (2006), Barthélemy (2003) y Belcourt (2006) coinciden en que esta evolución ha tenido su origen en actividades simples, pasando paulatinamente a otras de mucho más peso e importancia en la gestión de las empresas (como el diseño y desarrollo de productos, por ejemplo).

2.2 CONCEPTO DE EXTERNALIZACIÓN

La palabra externalización viene de la traducción del vocablo inglés *outsourcing*. Está compuesta por los términos “*out*”, cuyo significado es “fuera”, y por “*source*”, que significa “fuente”. Por lo tanto, *outsourcing* quiere decir “de fuente externa” (Carreño y Lavín, 2003).

En el diccionario de la Real Academia Española se define el verbo “externalizar” como “Dicho de una empresa o de una institución pública: Encomendar la realización de tareas o servicios propios a otra empresa”. La palabra más próxima en español es “subcontratación”, que se define como: “contrato que una empresa hace a otra para que realice determinados servicios, asignados originalmente a la primera” (Marín, 2014).

Para aproximarnos al concepto de *outsourcing*, se presentan a continuación las definiciones más significativas encontradas en la literatura teórica especializada (tabla 1):

Tabla 1: Definiciones de externalización.

AUTORES	DEFINICIÓN DE <i>OUTSOURCING</i>
Lacity y Hirschheim (1993)	Compra de un bien o servicio que anteriormente se producía o prestaba interiormente.
Quinn y Hilmer (1994)	Adquirir estratégicamente en el exterior otras actividades –incluidas muchas de las consideradas tradicionalmente como parte integral de cualquier empresa– de las que la organización no tiene una necesidad estratégica crítica, ni aptitudes especiales para llevarlas a cabo.
Lei y Hitt (1995)	Acto de confiar la fabricación de componentes y otras actividades de valor añadido (con frecuencia intensivas en capital) a fuentes externas.
Cassani, Rodríguez, Soria y Ángeles (1996)	<i>Outsourcing</i> puede entenderse en dos sentidos. Primero, como el proceso por el cual una tarea o actividad, que tradicionalmente se desarrollaba dentro de la empresa, pasa a ser externalizada encargando a un tercero el desarrollo de ésta. El segundo enfoque, más utilizado en la práctica y que puede inducir a confusión, considera como proceso de <i>outsourcing</i> cualquier externalización de actividades de la empresa, ya fuesen éstas desarrolladas o no previamente por la empresa.
Rothery y Robertson (1996)	Acción de recurrir a un agente exterior para operar una función que hasta la fecha se realiza dentro de la empresa.
Gidró y Rueda (1998)	La incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares, mediante la colaboración de otra empresa.
Lonsdale (1999)	Transferencia de actividades, que previamente se llevaban a cabo en la empresa, a un tercero.
Más (2000)	Consiste en confiar a agentes externos a la organización parte de la producción o de los servicios, aquellos en que el dominio no es óptimo, con el fin de mejorar la posición competitiva.
White y James (2000)	Relación contractual entre un proveedor externo y una empresa en la que el proveedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.
Heywood (2002)	Transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado a ellas, a un proveedor externo que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado.
Morcos (2004)	Relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos.
CSCMP* (2008)	Utilización de un proveedor para que provea a la empresa de servicios que previamente se realizaban internamente.
Rushton y Walker (2008)	Utilización estratégica de proveedores de servicios externos especializados para ejecutar y gestionar actividades o funciones que se consideran habitualmente como no integrantes del núcleo del negocio.

* Council of Supply Chain Management Professionals

Fuente: Elaboración propia a partir de las contribuciones de diferentes autores.

2.3 TIPOS DE EXTERNALIZACIÓN

A continuación, en este apartado vamos a explicar los diferentes tipos de externalización u *outsourcing* que plantean diferentes autores y a distintos niveles. Brevemente destacaremos las clasificaciones de acuerdo con diferentes criterios: la localización, al nivel de integración de las diferentes funciones que se pretende subcontratar y de acuerdo al nivel de decisión.

Para empezar, nos gustaría mostrar la distinción que hace Rivó (1999) entre el *outsourcing* táctico y estratégico es muy interesante **desde el punto de vista estratégico**:

- A. Outsourcing táctico, cuando los servicios o trabajos externalizados son de actividades simples como seguridad, mantenimiento, etc.
- B. Outsourcing estratégico, cuando los trabajos están más relacionados con el proceso productivo como son los diseños, logística, etc.

Para entender mejor estos dos conceptos es primordial conocer la relación de cooperación entre las dos partes, siendo la relación con el proveedor más estrecha en el *outsourcing* estratégico que en el táctico.

Se puede establecer una clasificación de *outsourcing* **de acuerdo con la localización**, es decir, al lugar físico donde se lleva a cabo la actividad subcontratada (Power, 2006). Según este criterio se puede diferenciar entre:

- A. On-site, si la actividad se realiza dentro de la empresa que contrata el servicio.
- B. Off-site, si por el contrario se realiza en las instalaciones del proveedor.

También es posible establecer una tipología de *outsourcing* **de acuerdo con el nivel de integración y apertura** que la empresa mandante está dispuesta a mantener con el *outsourcer* (Vigorena, 2006). De esta forma, la tipología queda estructurada en:

- A. Outsourcing básico, donde el contrato se celebra en torno a adquisiciones de materias primas, compra de servicios básicos y el uso de asesorías y consultorías.
- B. Outsourcing estructural, donde lo contratado tiene que ver con la estructura organizacional, para la realización de actividades administrativas y operativas, actividades de producción y la relación con los proveedores.
- C. Outsourcing de valor agregado, relacionado con la búsqueda de la excelencia, nuevos negocios, el *know-how* o la marca entre otros.

Cubillo (2005) propone la existencia de, al menos, dos tipos de *outsourcing*, **dependiendo de la función que pretendamos subcontratar**:

- I. Global sourcing, en el que la empresa mandante elige al proveedor dentro de un grupo de posibles suministradores, primando criterios relacionados con las condiciones del contrato y, muy especialmente, el precio.
- II. Local sourcing, en el que las relaciones de cooperación entre la empresa mandante y la proveedora han evolucionado hasta el punto que la primera considere a esta última como la única fuente para suministrar una función o producto específico.

De acuerdo al nivel de decisión por parte de la empresa de optar por el *outsourcing*, podemos hablar de tres tipos (Pin y Sáenz-Díez, 2002):

1. *Outsourcing* tradicional: Tipo básico de *outsourcing* en el que se da una transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo (Breibart, 1996: 3). Sus principales características son:
 - Su objetivo es la reducción de costes y concentrarse en las actividades esenciales del negocio.
 - El desarrollo de funciones de soporte.
 - La reducción de costes y las mejoras en la gestión implican beneficios que se obtienen a corto plazo.
 - El nivel de servicio es el mismo que el realizado por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son asumidos y compartidos por la empresa principal y la externalizada.
2. *Outsourcing* colaborativo: En este tipo de *outsourcing* se introducen nuevas capacidades en la empresa cliente para la mejora en la gestión de los servicios que se determinen. Las principales características de este tipo de *outsourcing* son:
 - Hay una mejora en los procesos administrativos, gracias a la reducción de costes y la mayor flexibilidad que se tiene ante cambios de necesidades en el negocio.
 - Suele implicar un rediseño y un desarrollo de procesos administrativos.
 - El precio es fijado a partir de la producción.
 - Los servicios son a medida y superiores, y los beneficios son compartidos por ambas partes, por lo que se consigue una mayor flexibilidad que en el *outsourcing* tradicional.
 - Sirve para transformar procesos críticos, que son los que están relacionados de forma directa con la satisfacción del cliente y la eficiencia económica de la organización.
3. *Business Transformation Outsourcing (BTO)*: Su objetivo es la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejoría inmediata y sostenible en el nivel de gestión de la empresa. Las principales características son:
 - Se implanta una estrategia en un tiempo acelerado, por lo que las oportunidades y los riesgos son múltiples.
 - Busca resultados externos, como mejorar la posición de la empresa en el mercado o incrementar el rendimiento del capital invertido.
 - Se produce un cambio en la organización, por lo que es necesario el apoyo de la alta dirección de la empresa, tanto para la toma de decisiones como para el proceso de transformación.

En la tabla 2 se reflejan las principales diferencias entre estos tres tipos de *outsourcing*:

Tabla 2: Tipos de *outsourcing* según el nivel de decisión.

NIVEL DE DECISIÓN DE <i>OUTSOURCING</i>		
Nivel táctico -----> Nivel estratégico		
<i>Outsourcing</i> tradicional	<i>Outsourcing</i> colaborativo	<i>Business Transformational Outsourcing</i>
Reducción de costes y procesos de soporte.	Transformación funcional y mayor flexibilidad.	Transformación a nivel de toda la organización.
Funciones de apoyo	Funciones críticas	

Fuente: Pin y Sáenz-Díez (2002).

A continuación, en la tabla 3 se resumen los diferentes tipos de *outsourcing* presentados, de acuerdo con los distintos criterios:

Tabla 3: Criterios de clasificación y tipos de *outsourcing*.

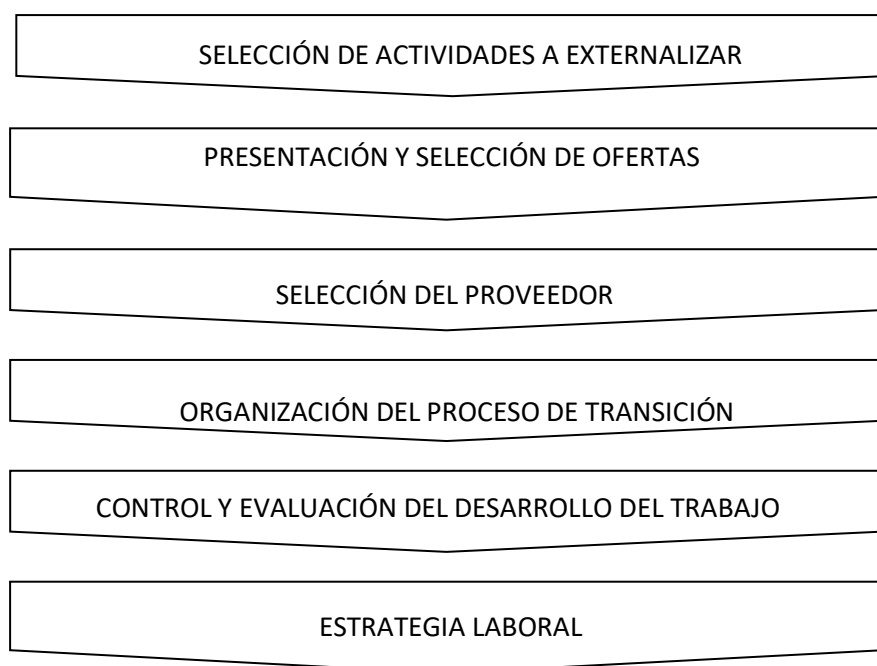
CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE <i>OUTSOURCING</i>
Según la localización (Power, 2006)	<i>On-site</i> <i>Off-site</i>
Según el nivel de integración (Vigorena, 2006)	<i>Outsourcing</i> básico <i>Outsourcing</i> estructural <i>Outsourcing</i> de valor agregado
Según la función que se subcontrata (Cubillo, 2005)	<i>Global sourcing</i> <i>Local sourcing</i>
Según el nivel de decisión (Rivó, 1999)	<i>Outsourcing</i> táctico <i>Outsourcing</i> estratégico
Según la función que se subcontrata Pin y Sáenz-Díez (2002)	<i>Outsourcing</i> tradicional <i>Outsourcing</i> colaborativo <i>Business Transformational Outsourcing</i>

Fuente: Elaboración propia

2.4 ETAPAS DEL PROCESO DE EXTERNALIZACIÓN

En este apartado nos gustaría ilustrar las distintas etapas que hay dentro del proceso de la externalización. En la ilustración 2 enumeramos las principales etapas, de acuerdo con Rivó (1999). Posteriormente, iremos al detalle en cada una de ellas.

Ilustración 2: Fases del proceso de externalización



Fuente: Rivó (1999).

Selección de actividades a externalizar

En primer lugar, es necesario realizar un análisis interno previo a la subcontratación, labor que el departamento correspondiente de la empresa principal tiene que realizar. Esta información servirá a para estimar la rentabilidad y la eficiencia que puede aportar el proyecto de externalización.

Antes de realizar un contrato de *outsourcing* en un determinado proceso de negocio hay que evaluar dos factores fundamentales: El nivel de competencia de la organización en dicha función y el nivel de contribución de la función al propósito estratégico de la empresa. Aquellos procesos de negocio con alto nivel de competencia, que obtienen resultados críticos en su negocio y vayan a continuar siendo estratégicos en el futuro, no serán los apropiados para realizar *outsourcing*. Sin embargo, cuando la organización no tiene el nivel de competencia requerido para el propósito estratégico de la empresa, puede optar por la alternativa de la externalización, por ejemplo. En efecto, delegar aquellos procesos que no son críticos para el objetivo final de la empresa o que se prevén que no vayan a serlo en una

organización especializada, supone maximizar su contribución para la mejora del resultado global de la empresa. En definitiva y en línea con la búsqueda del beneficio empresarial, la empresa principal debe estudiar qué funciones son las adecuadas para realizar externalización, y de esta manera poder centrarse en aquéllas que considere clave, siempre teniendo en cuenta el nivel de competencia de la empresa y el nivel de contribución de la función.

En la tabla 4 se recogen algunos ejemplos de posibles preguntas que debería plantearse la dirección para tomar la decisión de externalizar:

Tabla 4: Preguntas previas a la decisión de externalización.

PREGUNTAS PREVIAS A LA DECISIÓN DE EXTERNALIZACIÓN
¿En que mejora la gestión?
¿En cuánto se reduce el coste?
¿Se externaliza todo o solo una parte?
¿Traspaso mi <i>know-how</i> a mi proveedor de <i>outsourcing</i> ?
¿Traspaso todos los activos relativos a la actividad externalizada?

Fuente: Rivó (1999).

Selección del proveedor

Es conveniente contactar con varios proveedores, con el fin de que puedan realizar sus ofertas y, de esta manera, comparar y seleccionar la más apropiada. En cuanto a la propuesta o invitación realizada, su contenido está sujeto a los compromisos de confidencialidad, estableciendo los objetivos y prioridades del cliente de forma muy clara. De igual manera, la invitación establecerá las condiciones contractuales a las que se tendrá que ajustar el proveedor.

En cuanto a la redacción de los requisitos para el proyecto de externalización es importante aclarar dos aspectos, el precio y el servicio a realizar, ya que son dos criterios de selección claves para la selección de la empresa. Por ello, es imprescindible detallar al máximo las necesidades y los requerimientos.

Por último, todos los proveedores interesados tendrán que conocer el estado del servicio, así como las condiciones laborales a las que se van a someter todos los trabajadores involucrados. Por ello, es la empresa principal la que establece el grado de acceso a información, sabiendo que no le puede trasladar toda la información al proveedor antes de que realice la primera oferta, si no podría estar condicionada.

Presentación y selección de ofertas

Es fundamental la oferta realizada por el proveedor, siendo la base sobre la que se realizarán las negociaciones. Por ello, es vital entender y dejar claro aquello que genere dudas o resulte contradictorio.

Una vez realizada la valoración y el análisis de las mismas, se seleccionará el proveedor que más se ajuste a lo que verdaderamente necesita la empresa. La empresa seleccionada será aquella que ofrezca la mejor relación calidad-precio respecto de las condiciones exigidas.

Con relación a esto, creemos que sería un error guiarse solamente por ser la oferta más económica. Hay que ver qué servicios se incluye, analizando si la tarifa es la adecuada para la cantidad de servicios que ofrece, buscando la mejor en relación calidad-precio.

Algunos de los criterios en los que se basa la selección del proveedor final son: Experiencia previa en *outsourcing*, base de clientes actual, estabilidad financiera, capacidad para prestar por sí mismo el servicio o necesidad de ayuda de otros proveedores para cubrir determinadas áreas del mismo y estrategias de negocio.

Organización del proceso de transición

Cuando se realiza un proceso de externalización y se delegan actividades que anteriormente se realizaban en el seno de la empresa, hay que reorganizar de nuevo la empresa.

Control y evaluación del desarrollo del trabajo

El contrato de externalización de servicios debe incluir unos indicadores de calidad del nivel de servicio y medidas para optimizar el trabajo, con el objetivo de conseguir el máximo nivel de beneficios y reducir todos los riesgos que conlleva realizar una estrategia de *outsourcing*.

Según lo establecido en las bases del contrato de externalización, la empresa realizará un seguimiento de la empresa subcontratada, haciendo uso de los indicadores de desempeño. Por ejemplo, en el caso de la logística son conocidos como KPI's, un término inglés que significa *Key Performance Indicators*, siendo su traducción al español "Indicadores Clave de Ejecución o Desempeño". Estos indicadores son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística, que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de la cadena logística.

El análisis de estos indicadores informa a la empresa principal sobre el estado de la operación o proceso y así poder tomar las medidas o planes de acción que crean convenientes.

Estrategia laboral

No se trata de una fase propiamente del proceso de externalización, pero si es una cuestión a tener muy en cuenta. Es la actitud que debe seguir la empresa principal con sus trabajadores y proveedores, pues de ello depende en buena medida el éxito de la operación. Por ejemplo, la valoración de las razones que justifican la decisión de externalizar, así como las

ventajas y desventajas que esto supone para los trabajadores (si son razones de tipo técnico o si por el contrario está basado en cuestión de costes...).

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EXTERNALIZACIÓN

A la hora de externalizar, las empresas deben considerar que van a tener unas posibles ventajas y desventajas. A continuación, explicamos las más importantes según hemos recopilado del autor Belcourt (2006), que nos ha servido como guía para completar y explicar mejor este apartado.

Las principales **ventajas** o razones por las que externalizar una actividad para el autor Belcourt (2006) son las siguientes:

- Ahorro en costes: La empresa subcontratada, al ser una empresa especializada, tendrá un nivel de producción óptimo y prestará servicio a un amplio número de clientes. Además, la empresa especializada se concentrará en un área, siendo más eficiente al distribuir los costes de captación del personal y el I + D a través de más clientes y disminuyendo los costes fijos, tales como salarios e infraestructuras.
- Aumento de la flexibilidad organizativa: Externalizando algunos servicios especializados, el contrato durará únicamente el tiempo necesario, por lo que la organización tendrá una capacidad de adaptación, respuesta o reacción más eficiente ante cambios del entorno y de la propia organización confiriéndole un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles.
- Acceso a tecnología avanzada: Muchas funciones son subcontratadas porque las organizaciones quieren mejorar el servicio técnico y no pueden encontrar el talento dentro de ella o necesitan un acceso rápido y confiable a nuevas tecnologías (Lacity y Hirshheim, 1995).
- Acceso a expertos especializados: Algunas empresas deciden externalizar a empresas que tienen mayor experiencia específica y son expertos en esa materia. El lema es "Externalizar cuando alguien puede hacerlo mejor que tú". Los especialistas conocen la legislación mejor y pueden asegurar que todas sus prácticas cumplen con la legislación, reduciendo los riesgos y responsabilidades para las organizaciones. Con esto, la externalización permite conseguir tener empleados cualificados en cada materia, siendo más eficientes y proporcionando un servicio de mayor calidad. Además, en ocasiones el tiempo que se precisa invertir en formación no resultaría rentable en comparación con una externalización.
- Incremento de rendimientos: al ser realizadas las actividades por especialistas, éstos consiguen alcanzar un mayor nivel de eficiencia, dando un rendimiento alto a la empresa que externaliza.
- Orientar un departamento fuera de control: Algunas organizaciones toman la decisión de externalizar para deshacerse de un departamento problemático, por no alcanzar los objetivos deseados o porque los trabajadores no tengan un rendimiento eficiente para la organización.

- Producto al cliente mejorado: La empresa que externaliza puede seleccionar a la empresa subcontratada ideal, es decir, aquella que nos garantice de la mejor forma sus servicios.
- Reducción de la complejidad de la gestión del negocio: Se evitan pérdidas de tiempo y recursos en áreas que no pertenecen a su negocio principal.

Sin embargo, debe de tenerse en cuenta que al implantar el *outsourcing* en determinadas actividades de la organización también lleva asociadas ciertas **desventajas o riesgos**. Este subapartado se dedica a identificar algunos de los riesgos o desventajas asociados al *outsourcing*, a partir de las aportaciones de diferentes autores.

Belcourt (2006) afirma una serie de desventajas o riesgos:

- Pérdida de control: Al externalizar otras funciones o departamentos, puede conllevar a tener una gran dependencia de la empresa subcontratada, ya que posee información interna de la empresa. Por lo que existe una vulnerabilidad sobre información confidencial de la empresa.
- Reducción de flexibilidad: Por lo que conlleva un riesgo de servicios, pues al externalizar la subcontrata realizará los servicios específicos. Cualquier cambio requerido para su mejora ha de realizarse con un cambio en el contrato. Otro riesgo del servicio es la posible incorporación al mercado del subcontratista y se convierta en competidor.
- Efectos sobre el empleado: Existe un efecto sobre la moral y rendimiento en los empleados. Los acuerdos de subcontratación los empleados se transfieren a la empresa subcontratada por lo que se pierde el sentido de identificación y sentimiento de seguridad. Por ello pueden sentirse resentidos y en represalia.
- Posibilidad de desfase en costes: Se fijan unos gastos fijos para la realización de un servicio expuestos en un contrato pero posteriormente pueden variar por diversos motivos.
- Mala elección del proveedor: La mala elección de la empresa subcontratada puede conllevar a una insatisfacción sobre los objetivos marcados por la empresa que decide externalizar.

Rothery y Robertson (1996) agrupan los riesgos propios del *outsourcing* en dos grandes categorías:

- A. Riesgos relacionados con el negocio: Hay que considerar las fluctuaciones en la oferta y demanda del bien o servicio que se está ofreciendo y la aparición de nuevos bienes o servicios que puedan ser sustitutos del ofrecido por nuestra organización. También es necesario tener en cuenta la importancia de una pre-evaluación del proveedor con el cual se establecerá el contrato de *outsourcing*.
- B. Relacionados con las personas: son los riesgos de no conocer las habilidades y conocimientos de los trabajadores propios de la organización, lo que puede tener un efecto negativo, si se decide desvincular o incorporar trabajadores.

Kumar, Aquino y Anderson (2007) exponen en su estudio que los riesgos pueden ser clasificados en:

- i. Riesgos estratégicos: Concurren a largo plazo y se producen con la pérdida de conocimiento en actividades que son esenciales para el negocio y son irreversibles.
- ii. Riesgos tácticos: Se dan a corto plazo basándose en las competencias que tiene el proveedor debilitando el poder de negociación de la empresa.

González Gasco y Llopis (2005) son otros autores que hablan de los riesgos que conlleva la práctica del *outsourcing*. Concretamente, propone los siguientes riesgos:

- Excesiva dependencia: Muchos clientes terminan dependiendo del proveedor de forma excesiva, se sienten atrapados y se ven incapacitados para dejar su relación con el mismo.
- Selección errónea del proveedor: En ocasiones, la selección del proveedor del servicio se realiza atendiendo a criterios poco acertados y que no tienen en cuenta aspectos importantes para la actividad externalizada. Por ejemplo, en ocasiones se atiende más al precio que a la calidad o capacidades que ofrece, por lo que es importante elegir al proveedor idóneo para nuestra empresa.
- Pérdida de control sobre la actividad externalizada: Cuando se externaliza una actividad, el control directo de ésta se sustituye por el control a través de un contrato. Así, los encargados de dicha actividad en lugar de emitir órdenes, deben negociar resultados con los proveedores.
- Costes ocultos: Con este nombre define Barthélemy (2001) a los costes que de manera explícita no aparecen en el contrato de *outsourcing*, pero que se darán inevitablemente a lo largo de la vida del contrato.
- Falta de planificación de una estrategia de retorno de actividades: Muchos directivos son reacios a anticipar el posible final de un contrato de *outsourcing* y, en ocasiones, se resisten a incluir cláusulas de retorno de material, empleados o actividades. La ausencia de este tipo de términos hace difícil cualquier negociación con el proveedor, en caso de querer retornar la actividad.
- Problemas de personal: La situación de incertidumbre que genera el *outsourcing* puede dar lugar a problemas de baja productividad, pérdida de motivación, baja moral, ansiedad, inseguridad, etc., en el personal del departamento de la empresa cliente.

En la tabla 5 se resumen las principales ventajas y razones para recomendar la externalización, así como sus desventajas y riesgos, según las aportaciones de los autores mencionados anteriormente.

Tabla 5: Ventajas y desventajas de la externalización

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro en costes • Aumento de la flexibilidad organizativa • Acceso a tecnología avanzada • Acceso a expertos especializados • Encauzar un departamento fuera de control • Incremento de rendimientos • Producto al cliente mejorado • Reducción de la complejidad de la gestión del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de control • Variación de la calidad • Costes de contratación • Excesiva dependencia • Seleccionar al proveedor erróneo • No planificar una estrategia de retorno de actividades • Problemas de personal (baja productividad, pérdida de motivación...)

Fuente: Elaboración propia a partir de las aportaciones de autores.

Son muchas las dudas e incertidumbres que surgen en el momento de tomar la decisión estratégica de externalizar un departamento de la empresa. Hay algunos factores fundamentales que las empresas deben tener en cuenta. Aspectos básicos como la viabilidad de la operación, los costes y riesgos, la elección del mejor proveedor del servicio o la gestión del cambio, cuestiones que deberán ser analizadas para tener éxito y conseguir una externalización adecuada. Hay gran variedad de opiniones que, desde que se extendió la práctica del *outsourcing*, han surgido al respecto. Desde entonces, abundan tanto los que están a favor de esta práctica como los que no.

2.6 REPERCUSIONES DE LAS EXIGENCIAS DEL TRABAJO DERIVADAS DEL OUTSOURCING EN LA SALUD DE LOS TRABAJADORES

La aparición de nuevos modelos empresariales derivados del *outsourcing* implica la existencia de diversas exigencias que ponen en riesgo la salud de los trabajadores. Estas exigencias se deben principalmente a las formas de organización, la división del trabajo o simplemente las necesidades que impone el proceso laboral a los trabajadores por las tareas que desarrollan. También están especialmente relacionadas con distintos factores, como la cantidad e intensidad del trabajo, la vigilancia del trabajo o la calidad del trabajo (Trejo, 2010). A continuación mostramos en la tabla 6 las principales exigencias en el trabajo derivadas del *outsourcing*:

Tabla 6: Exigencias del *outsourcing*

Tiempo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Duración de la jornada diaria. – Duración de la jornada semanal. – Horas extras. – Doble turno. – Guardias. – Tipo de turno. – Rotación de turnos. – Trabajo nocturno. – Pausas
Cantidad e intensidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Grado de atención. – Tiempos y movimientos (ritmo de las máquinas, rapidez de ejecución de la tarea). – Repetitividad de la tarea. – Prima de producción. – Pago a destajo. – Pago por horas. – Posibilidad de fijar el ritmo de trabajo.
Vigilancia del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Supervisión estricta. – Supervisión con mal trato. – Control de calidad.
Tipo de actividad	<ul style="list-style-type: none"> – Dificultad de comunicación (aislamiento). – Dificultad de desplazamiento. – Características del esfuerzo físico. – Posiciones incómodas y/o forzadas. – Sedentarismo. – Minuciosidad en las tareas. – Monotonía.
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> – Calificación para el desempeño del trabajo. – Posibilidad de iniciativa. – Dirección y decisión en la actividad. – Grado de conjunción entre concepción y ejecución. – Interés de los trabajadores en su actividad.

Fuente: Trejo (2010)

Según Trejo (2010), la externalización como acuerdo de cooperación es una práctica muy habitual en la actualidad. Los trabajadores que están sujetos a esta relación o acuerdo de cooperación están expuestos a múltiples y más graves exigencias laborales, ya que todos esos cambios en los procesos de trabajo generan modificaciones en las exigencias y, en efecto, en las condiciones de salud.

En muchas ocasiones, al no ser trabajadores de la empresa usuaria, se encuentran en una situación de desventaja frente al personal de la empresa principal, con respecto a los derechos de los que no gozan por no ser trabajadores definitivos. Existen casos en los que trabajan más horas de las que deberían, realizan dobles turnos o rotativos, son sometidos a una supervisión estricta, etc. De igual manera, por ser trabajador temporal y no teniendo una base definitiva,

deben soportar tales condiciones con el fin de que sean considerados a una renovación futura, lo que supone un riesgo para la salud de los trabajadores.

En opinión de los expertos de la salud, estas exigencias laborales pueden tener importantes consecuencias, tales como trastornos a largo y medio plazo (por ejemplo, pérdida del apetito, depresión, ansiedad, trastornos de sueño, fatiga, etc.) u otras alteraciones psicosomáticas (como dolores de cabeza, angina de pecho, infarto, trastornos digestión, hipertensión arterial, etc.).

La salud de los trabajadores es un derecho fundamental y, por ello, estas cuestiones deben ser una prioridad para el gobierno y las autoridades.

2.7 LA EXTERNALIZACIÓN EN ESPAÑA

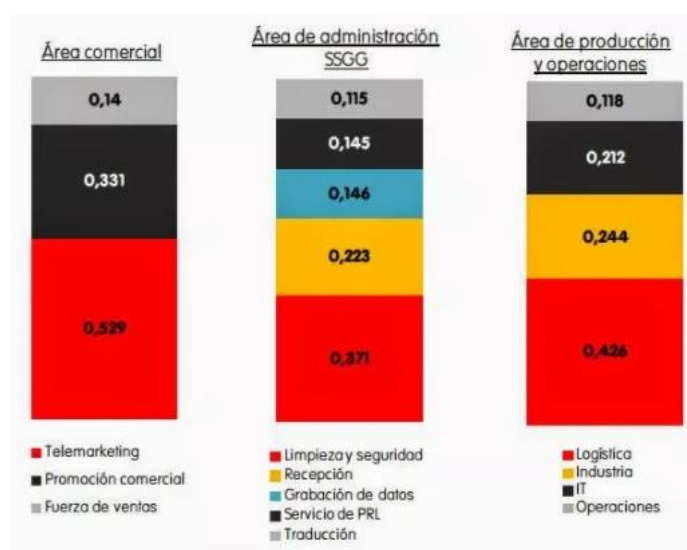
En la actualidad la externalización es un factor competitivo que está muy de moda, principalmente en sectores como el Turismo, procesos logísticos, transporte, construcción, industria, recursos humanos, etc., es por ello que cada día las empresas optan más por este acuerdo de cooperación que a corto, medio y largo plazo le pueda reportar mayor beneficios. La externalización de una parte de los procesos de la empresa a un proveedor especializado, ya sea recursos humanos, administración, logística, finanzas, etc., se realiza mediante un contrato normalmente plurianual, con una duración estimada de 4 años como norma general, garantizando y gestionando un nivel de calidad a quienes subcontratan con el uso de unos indicadores de servicios.

En general, los **departamentos** que más se suelen externalizar son lo de materia comercial, producción, operaciones, administración y tecnología de la información. Esto se debe a que hay grandes empresas con especialidad en estos sectores (Lozano, 2018)

A continuación vamos a ver el comportamiento de la externalización en diferentes aéreas. Los datos extraídos que ofrecemos a continuación son de la VI Encuesta Adecco *Outsourcing* sobre Externalización, un estudio realizado en 2015 acerca del *outsourcing* en España.

La ilustración 3 refleja los procesos que mayormente se externalizan en las diferentes áreas. Dentro del área comercial destacan el telemarketing y la promoción comercial; en el área de servicios generales, los servicios de limpieza y seguridad y los de recepción y control de accesos; y dentro del área de producción, los servicios logísticos y los servicios auxiliares a la industria.

Ilustración 3: Servicios que más se externalizan por áreas.



Fuente: Encuesta Adecco *Outsourcing* sobre Externalización(2015)

Otro dato fundamental a recoger en la encuesta sobre *outsourcing* es que para el 34,6% de las empresas que han participado en la Encuesta Adecco Outsourcing, la principal **ventaja** que los servicios de externalización les reporta es la flexibilidad y esto genera que al contratar servicios de *outsourcing* se favorezca a la eficiencia de los procesos de manera notable.

En efecto, los resultados obtenidos nos hacen ver que la externalización se está consolidando como una potente herramienta para optimizar costes y mejorar en competitividad, es por ello que cada día las empresas se deciden por hacer uso de esta estrategia.

Normalmente creemos que las principales razones que llevan a las empresas a externalizar servicios es la de conseguir un ahorro en costes. Pero observamos que los modelos de externalización que siguen las empresas son en base a la visión concreta del negocio y hace que sean muy variados; desde una visión operativa, pasando por una visión avanzada, hasta llegar a una visión estratégica. Por ello, son muchas las empresas que deciden externalizar para tener acceso a recursos y conocimiento de expertos con los que no cuentan en su empresa. En consecuencia, las empresas al contar con mayor gestión de recursos a un coste predecible, consiguen ser más eficientes y competitivas.

En muchas ocasiones las empresas acuden a otras empresas consultoras para saber qué criterios deben seguir para elegir un proveedor. Esto le proporciona innumerables ventajas en materia de competitividad, flexibilidad y reducción de costes.

Por último, nos gustaría destacar la frase de Silvia Lozano, *Manager Operations Performance* en Ayming, publicada en eldigital.es el pasado 6 de julio: “Liberar el talento interno para que se ocupe de tareas de mayor valor añadido al negocio mejora nuestra productividad”.

2.8 LA EXTERNALIZACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Para finalizar el marco teórico del presente trabajo, nos parece interesante detallar de forma más amplia la externalización en el área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que es la titulación que hemos decidido estudiar y que un futuro nos gustaría formar parte de este departamento a la hora de entrar en el mundo laboral. Además, cada día más empresas se plantean externalizar la gestión de Recursos Humanos, como una solución para mejorar sus cuentas de resultados y agilizar los procesos y tareas de sus departamentos.

Actualmente en nuestra sociedad, los trabajadores han logrado que dentro de las empresas tengan un papel fundamental, provocando que el departamento de Recursos Humanos (RRHH) sea esencial a la hora del desarrollo de las organizaciones y en la estrategia del negocio.

El *outsourcing* surgió como herramienta para gestionar, a través de terceros, actividades que las organizaciones llevaban a cabo hasta entonces con sus propios recursos. Esto permitía a la empresa reducir costes y concentrarse en sus actividades esenciales.

Una de las **definiciones de *outsourcing* de recursos humanos** que nos resulta más completa es la de Cook (1999: 27): «El *outsourcing* de los recursos humanos significa disponer del servicio de un proveedor (*outsourcer*), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización».

Según explica Cook (1999), para que una actividad de recursos humanos pueda ser objeto de un acuerdo de *outsourcing* con éxito, tienen que cumplirse tres **características**:

- A. Que sea una tarea que pueda ser realizada por los empleados de la propia compañía, pero cuyos servicios puedan ser también proporcionados por un proveedor externo posiblemente a un precio inferior.
- B. Que pueda negociarse un contrato con un *outsourcer*, el cual estará vinculado por un acuerdo contractual de nivel de servicio y a un precio negociado.
- C. Que pueda establecerse un límite de tiempo en el contrato, con la posibilidad de una extinción adelantada, en el caso de que alguna de las partes no cumpla lo convenido.

Según Pin y Sáenz-Díez (2002), los **motivos** que pueden llevar a los directores de recursos humanos a tomar la decisión de contratar un servicio de *outsourcing* para determinadas funciones pueden clasificarse en: motivos operativos, que serían los relacionados al ahorro en costes, eficiencia en el servicio o acceso a tecnología avanzada, y motivos estratégicos como la especialización, flexibilidad y promoción interna (tabla 7).

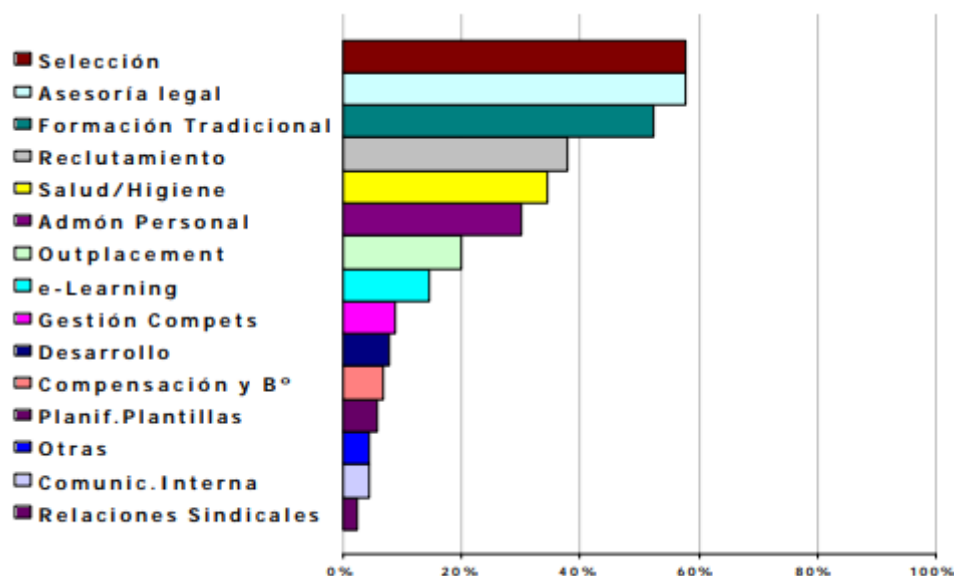
Tabla 7: Motivos de externalizar en Recursos Humanos

Motivos operativos	Motivos estratégicos
Ahorro en costes	La concentración de recursos en actividades esenciales
Conversión de costes fijos en variables	Especialización
Mejora de eficiencia operativa	La flexibilidad
Acceso a tecnología avanzada	Mejora en la calidad del servicio
Control de recursos	Promoción interna

Fuente: Pin y Sáenz-Díez (2002)

Entre las **funciones de recursos humanos que se externalizan en mayor porcentaje**, destacan la selección, la asesoría legal y la formación, siendo las funciones que más se delegan en las empresas con respecto a otras. Por otro lado, podemos observar que hay otras muchas funciones que las empresas no optan por externalizar, como pueden ser las relaciones sindicales, comunicación interna, planificación de plantillas, etc., por lo que se puede ver que son funciones que se encargan trabajadores internos de la empresa (ilustración 4). Puede haber varios factores que determinen que la empresa principal externalice funciones más que otras. Por ejemplo, el presupuesto de las empresas, capacidad o que simplemente se decide confiar en otras empresas más especializadas en estos ámbitos para llevar a cabo esta acción (Pin y Sáenz-Díez, 2002).

Ilustración 4: Funciones de recursos humanos objeto de *outsourcing* en España



Fuente: Pin y Sáenz-Díez (2002)

3. APLICACIÓN PRÁCTICA: EL CASO DE LA EMPRESA DECATHLON

En esta parte del trabajo queremos ilustrar el caso de la externalización en una empresa líder en su sector: DECATHLON. Es una empresa que ha recurrido a la externalización de alguna de sus actividades clave. Además, se da la circunstancia de que uno de los componentes del grupo trabaja ahí, lo que nos ha facilitado el acceso a determinada información. Antes de explicar la externalización en Decathlon, realizamos una breve presentación de la empresa que será de utilidad para comprender mejor el caso.

3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA DECATHLON

Según se recoge en la web corporativa de Decathlon, más toda la documentación obtenida internamente podemos hablar de Decathlon como una red de empresas y de marcas innovadoras para el placer de todos los deportistas, que se encarga de la producción y distribución de material deportivo. El grupo Decathlon cuenta con más de veinte marcas propias, denominadas marcas pasión, que engloban todos los deportes trabajados por la empresa (Quechua, Kalenji y Tribord, entre otras). Este conjunto de marcas se encarga de diseñar y producir los productos que se pondrán a la venta, siempre buscando el compromiso de una relación calidad/precio insuperable.

La compañía **nació** en 1976. Michel Leclercq abre la primera tienda en Lille (Francia), con el objetivo de ofrecer al cliente una gran gama de productos deportivos a bajo coste. En el comienzo el objetivo de Lecercq era ofrecer la posibilidad a los deportistas de adquirir todo lo necesario para practicar deporte. Desde entonces hasta la actualidad ha experimentado un crecimiento espectacular, como evidencia la apertura de la tienda número 150 en España en 2017. En la década de los 80 comenzó la **expansión** por Europa, empezando por Alemania. Con motivo de los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992, Decathlon abre su primera tienda en España, en Montigalá, Barcelona. A partir del año 2008 Decathlon pasa a ser una reseña de la red **Oxylane**, a pesar de que no haya cambiado el nombre a sus productos ni sus tiendas. Oxylane es una red compuesta de una serie de empresas centradas en clientes que practican deporte. Sus dos negocios son la creación de artículos y marcas, y los comerciantes minoristas, aunque en la actualidad está potenciando en mayor medida la venta online (Documentación interna Decathlon).

Continuamos con la misión, la visión y los valores que tiene la empresa Decathlon, pues constituyen una parte fundamental y, por supuesto, nos va a permitir conocer mejor la empresa.

Tal y como se recoge en su página web, Decathlon tiene como **lema** de empresa: “Dar ganas y hacer accesible al mayor número de personas el placer del deporte”.

Con este objetivo establece una política de precios que puedan ser asequibles para el mayor número de usuarios deportistas. Para ello, crea una serie de marcas propias capaces de

adaptarse a las exigencias de los clientes y potencia su interés deportivo, gracias también a otros servicios profesionales de mantenimiento, reparación y ajuste de productos.

A raíz de esto, nos parece interesante conocer las ambiciones que tiene Decathlon como empresa, estimulando a los clientes a integrar en sus vidas el deporte:

- **Precios bajos:** Decathlon posee una amplia cartera de productos con precios asequibles y de buena calidad. Permite que todos los usuarios puedan realizar o iniciarse en el deporte adquiriendo productos independientemente de su capacidad económica. La estrategia que utiliza Decathlon con los precios bajos tiene como objetivo principal que el deportista tenga como un hábito el deporte y que se sienta atraído por la gran variedad de productos.
- **Innovaciones técnicas:** Decathlon continuamente está innovando, ya que la estrategia que utilizan de precios bajos hace que como empresa continuamente tengan que mejorar la calidad, la variedad, etc. Por ello, el éxito que tienen es principalmente por la gran variedad que tienen de productos con relación calidad-precio para todo tipo de deportes.
- **Escuchar compradores:** Escuchar a los clientes es una de las razones por las que Decathlon ha conseguido un excelente posicionamiento en el mercado. Está abierto a sugerencias que permitan satisfacer las necesidades del cliente.

El objetivo y **visión** de la empresa es llegar a ser líder de la distribución de artículos deportivos, centrándose cada día más en la omnicanalidad. La forma de conseguir llegar a esta visión futura es mediante precios bajos e innovación técnica, además de un buen funcionamiento de la logística y distribución. La finalidad de los precios bajos es la de atraer a los clientes a probar nuevos deportes, iniciarlos y posteriormente ofrecerles una amplia gama de productos, siempre orientados al objetivos primordial que es la satisfacción del usuario.

En cuanto a los **valores**, se tienen tres pilares básicos: vitalidad, sinceridad y responsabilidad. Cada uno de los integrantes de la empresa, sea cual sea su puesto, ha de tener estos tres valores:

-**Vitalidad:** Para Decathlon un colaborador vital es positivo y está lleno de energía. Es entusiasta, le gusta la innovación y la creación. Siempre busca la manera de progresar y de hacer que las cosas evolucionen. Le gusta la acción, como deportista que es.

-**Sinceridad:** Decathlon lo define como la transparencia a través de sus actos, entre sus empleados, con sus clientes, con sus proveedores. Su deseo es que haya coherencia entre lo que expresan y lo que realizan.

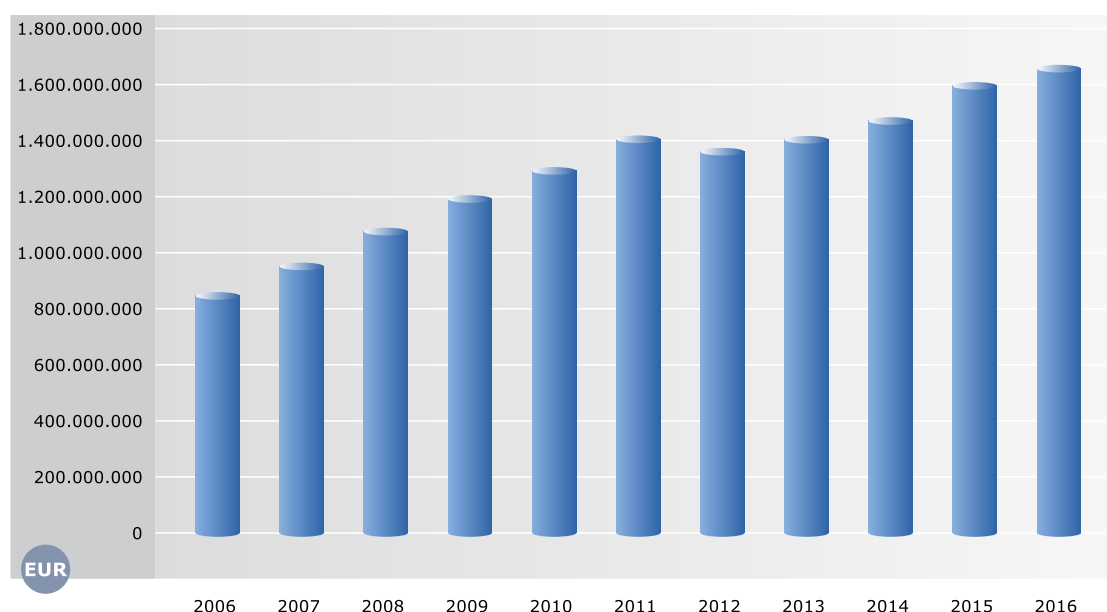
-**Responsabilidad y generosidad:** Para Decathlon estas dos palabras siempre van unidas, se complementan perfectamente. En nuestro management, la empresa explica que la generosidad de sus acciones está asociada a una fuerte exigencia, signo de responsabilidad.

"El sentido es inaccesible, es la dirección, como el Norte. En Decathlon el sentido está centrado sobre la persona, que las personas ganen gracias a la realización de la empresa. El sentido esclarece el ahora de todos los momentos. El ahora es el momento de máxima libertad (el momento más feliz e importante de tu vida). El sentido decide todas las estrategias. La Misión, El Proyecto y la Visión esclarecen el sentido, pero éste jamás, nunca podrá ser alcanzado. Éxito es vivir el sentido, vivir al máximo los 3 VALORES. El placer, el disfrute se obtiene en el camino hacia el sentido, viviendo los VALORES...; Michel Leclercq (Presidente Fundador de Decathlon).

Fuente: Documentación interna Decathlon.

Asimismo, nos parece interesante presentar de forma resumida **información financiera** de la empresa, extraída de la base de datos SABI. En la Ilustración 5 mostramos la evolución de sus beneficios durante el periodo comprendido entre 2006 y 2016, pues 2016 es el año más reciente del que disponemos de información. En él podemos observar que el año en el que más beneficios se han obtenido es el año 2016, con 1.650.000.000 euros aproximadamente, mientras que en el que menos beneficios se han obtenido ha sido en 2006 con 800.000.000 euros. Con estos resultados podemos comprobar el crecimiento continuo de la empresa.

Ilustración 5: Evolución de los ingresos de explotación Decathlon S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en la base de datos SABI.

Finalmente, con relación a su **política de recursos humanos**, Decathlon tiene una Universidad Corporativa a través de la cual forma a todos sus colaboradores, proporcionándoles las herramientas y conocimientos necesarios para disfrutar de su trabajo a diario. Normalmente, el perfil de los colaboradores es el de personas deportistas, con

capacidad de iniciativa, personas innovadoras con sentido de responsabilidad y actitud positiva. Además, apuesta por la promoción interna, es decir, todas las personas que ocupan puestos de dirección provienen de la cantera interna. Por lo tanto, la posibilidad de crecer dentro de la empresa es una oportunidad real.

3.2 LA ESTRATEGIA DE EXTERNALIZACIÓN EN EL ÁREA DE LOGISTICA DE DECATHLON

Una de las características de la red Oxylane es que supervisa toda la cadena de desarrollo de sus productos, desde la concepción del diseño y la producción, hasta la logística. Sin embargo, con objeto de mejorar su competitividad, tomó la decisión de externalizar algunas de sus actividades esenciales, dentro del marco de su estrategia corporativa de cooperación empresarial. A partir de aquí, nuestra atención se centra en la decisión de Decathlon de externalizar concretamente la actividad de logística.

Un recurso fundamental para el correcto desarrollo de la actividad de logística en la empresa Decathlon es el centro de aprovisionamiento continental de Decathlon Zaragoza, situado en el polígono industrial Plaza, con una superficie de 55.150 metros cuadrados, un total de 70 muelles de carga y descarga y un almacén distribuido en seis naves contiguas y dos anexas (ilustración 6). Este centro logístico es uno de los dos centros de aprovisionamiento continental (CAC) que la multinacional tiene en España, recibiendo mercancía de Portugal, Marruecos, Taiwán y Shanghái y abasteciendo a los almacenes intermedios (CARs), los centros de aprovisionamiento regionales.

Ilustración 6: Fotografía aérea del Almacén Logístico de Zaragoza



Fuente: Logística de comunicación (2013)

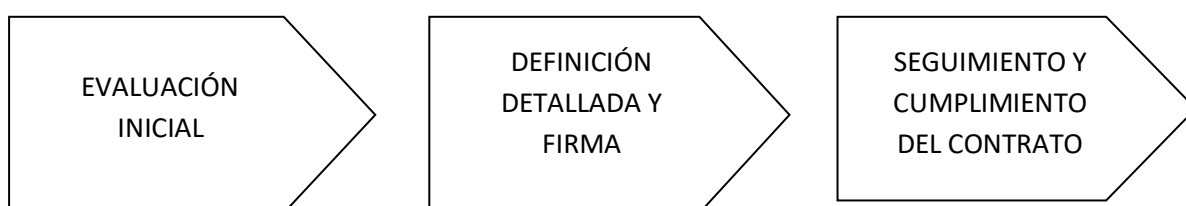
La decisión de la externalización de procesos logísticos en Decathlon **surgió** en el año 2014, momento en el que la logística incrementó tanto su actividad, que la empresa comprendió que no podía asumirla adecuadamente en toda su extensión. Decathlon llegó a la

conclusión de que necesitaba de una empresa especializada en procesos logísticos, para conseguir mantener su ventaja competitiva.

A continuación, describimos cómo se materializó este proceso de externalización de la actividad logística, a partir de la información facilitada por un trabajador de la empresa con cargo de responsabilidad en el área de externalización, en una entrevista que tuvimos la oportunidad de realizar el día 16 de Enero en una de las oficinas del Centro de aprovisionamiento continental de Zaragoza.

El proceso puede resumirse en tres grandes etapas que se representan en la ilustración 7:

Ilustración 7: Etapas de la externalización



Evaluación inicial

Decathlon lleva a cabo un proceso de **evaluación de necesidades**, analizando cuáles deben ser las actividades a externalizar. Se estudia si es necesario externalizar todo el proceso logístico o si, por el contrario, es suficiente con delegar determinadas funciones.

Se realiza una evaluación inicial, definiendo los principales objetivos y una clasificación de las actividades a retener/externalizar. Se realiza un análisis de las actividades, separando aquellas susceptibles de ser externalizadas de las que, por su criticidad, deberían retenerse, trasladando todas esas reflexiones a un Documento Descriptivo.

A continuación, identificamos las actividades logísticas que finalmente Decathlon decide externalizar:

- La planificación de contenedores, descarga y paletización de los contenedores de recepción pertenecientes a los sectores denominados estándar y no estándar. La empresa se encargará de la recepción de todos los contenedores provenientes de Taiwan y Shangai, tratando toda la mercancía para que diariamente se expida al centro de aprovisionamiento de Decathlon.
- La preparación y expedición de los pedidos a las diferentes tiendas de Decathlon, así como a los diferentes almacenes de Decathlon. Consiste en la preparación de pedidos completos del sector no estándar, ya que mucha mercancía de este sector se estibaría en el almacén de la empresa subcontratada.
- Todo lo relacionado con la gestión del stock para tener la mercancía lo más controlada posible: Inventarios regulares de mercancía, visualización del stock, inventarios parciales...

- La gestión del transporte de tracción directo a los almacenes que tiene Decathlon en Europa: consiste en lanzaderas contratadas que habrá que gestionar mediante una buena comunicación, para que diariamente llegue la mercancía al centro principal.

De igual manera, en esta primera etapa debe realizarse un estudio económico de las distintas alternativas de externalización. El estudio debe reflejar tanto los ahorros que se pretenden conseguir (objetivos de la externalización) como el impacto en costes que en este momento ya se conozcan.

En base a todo esto, el responsable del área de externalización nos explicó las principales razones por las que Decathlon decidió externalizar parte de sus actividades del sector logístico en otra empresa especializada. Así, pudimos constatar que muchas de sus respuestas coincidían con las razones esgrimidas por diversos autores, expuestas en el marco teórico. En la Tabla 8 resumimos sus principales aportaciones.

Tabla 8: Razones para externalizar parte de su actividad logística.

-Motivos económicos: La externalización permite a Decathlon convertir los costes fijos en variables, con la correspondiente repercusión en el balance de la empresa. Las tarifas varían dependiendo del nivel de producción y en función de lo estipulado en el contrato. El principal problema que tiene Decathlon es la falta de espacio, tanto para almacenaje, como para realizar el tratamiento de la mercancía.
-Capacidad técnica: Las empresas se han especializado en determinados procesos logísticos, tienen toda la capacidad para realizar su función con calidad.
-Flexibilidad ante eventuales variaciones de carga de trabajo: Adaptación a las necesidades de la empresa principal, siendo conscientes de la variabilidad que hay en la actividad logística en Decathlon.
-Estrategia y mejora de la eficiencia en las operaciones: El volumen de trabajo crece constantemente y Decathlon no cuenta con los recursos necesarios para asumir toda la actividad. Por ello delega la ejecución de estas tareas a una empresa especializada en realizar actividades que tiene acceso a todos los avances tecnológicos desarrollados en la empresa, sin necesidad de generar costes adicionales. La búsqueda de la empresa siempre irá orientada a empresas que ya posean los conocimientos necesarios y que, por lo tanto, no requieran una inversión en formación. Se busca la calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la evaluación inicial de lo que necesita la empresa, se pone en marcha la búsqueda de empresas externas que puedan prestar de manera eficiente los servicios determinados, para así centrarse en otros aspectos más importantes de su actividad.

Por indicación expresa de la propia empresa, no vamos a identificar a la empresa que finalmente fue subcontratada. De cualquier modo, el responsable del área de externalización nos comentó que, sin lugar a dudas, en la búsqueda de empresas externas con capacidad para realizar el trabajo que se requería, esta empresa fue la que mejor se adecuaba.

Concretamente, la empresa subcontratada destaca considerablemente en el mercado por ser líder en externalización de procesos logísticos e industriales, tanto en instalaciones propias como en las del cliente final, prestando servicios a grandes multinacionales y destacando por su profesionalidad y calidad. Es una empresa especialista en logística de las plantas productivas. Realiza servicios que pueden ser de gestión de la logística completa de la planta o de partes de la misma. La recepción de la materia prima, su almacenamiento, la preparación de las necesidades de suministro al punto de consumo, la alimentación de las líneas productivas, su manipulación y la evacuación de la línea o máquina productiva son algunas de las tareas que habitualmente esta empresa realiza en sus servicios. Por último, añadir que la empresa subcontratada tiene sus instalaciones en el mismo polígono de Plaza, facilitando mucho la comunicación entre ambas.

En definitiva, la experiencia que posee llevando grandes volúmenes de carga, la experiencia con grandes empresas, las buenas condiciones económicas, así como la capacidad técnica que posee para desarrollar su trabajo, fueron los factores clave para decantarse por esta empresa a la hora de externalizar las actividades referidas de la logística de Decathlon.

Una vez realizada la evaluación inicial en el proceso de externalización, que concluye con la elección de la empresa cuyos servicios se van a subcontratar, pasamos a presentar la segunda etapa en el proceso de externalización, la definición detallada de las actividades y la firma del contrato.

Definición detallada y firma

Esta fase tiene como objetivo la descripción detallada de las actividades que van a ser externalizadas, la negociación y firma del contrato con la empresa subcontratada, para el inicio de la prestación del servicio.

Se prepara un documento descriptivo de las actividades identificadas en la evaluación inicial, considerando los riesgos y los mecanismos de control correspondientes. Por un lado, incluye un análisis detallado de las actividades que van a ser externalizadas, identificando los responsables involucrados en cada actividad y cómo se ejecutan. En la tabla 9 resumimos brevemente quiénes son las personas encargadas de asumir dicha responsabilidad y el modo de ejecución de las actividades nombradas anteriormente, información que aparece reflejada en el documento.

Por otro lado, el análisis de riesgos detallando éstos, así como la identificación de los controles ya existentes que se estime imprescindible mantener tras la externalización. En el caso de Decathlon, la empresa externalizada tendrá acceso a información que no puede ser divulgada a terceros (por ejemplo, archivos Excel, correo de empresa con sus contraseñas de acceso, además de la información que se trata a diario).

Tabla 9: Responsabilidades de los trabajadores de Decathlon

GERENTE	Negociaciones, toma de decisiones, firma contrato
ORGANIDADOR	Cuentas, facturas, control y supervisión KPIs.
RESPONSABLE ALMACEN	Control y supervisión, pilotaje, toma decisiones, contacto de Decathlon, planificación de los contenedores.
JEFES DE TURNO	Organizadores del equipo y la actividad, planificación de los contenedores, contacto diario Decathlon, gestión del stock (inventarios, visualización stock), a gestión del transporte de tracción directo al almacén.
OPERARIOS LOGISTICOS	Descarga y paletización de los contenedores de recepción pertenecientes a los sectores denominados estándar y no estándar. La preparación y expedición de los pedidos a las diferentes tiendas de Decathlon.

Fuente: Elaboración propia.

Para entender mejor este apartado, vamos a ilustrar las partes fundamentales del contrato de externalización. Todas y cada una de estas cuestiones quedan recogidas en los apartados que detallamos a continuación en la tabla 10. Lógicamente, hay parte de información recogida en este contrato que no hemos podido incluir en el trabajo, por tratarse de información confidencial.

Seguimiento del cumplimiento del contrato

Según lo establecido en las bases del contrato de externalización, Decathlon realizará un seguimiento de la empresa subcontratada, haciendo uso de los indicadores de desempeño logístico, también conocidos como KPI's, un término inglés que significa *Key Performance Indicators*, siendo su traducción al español "Indicadores Clave de Ejecución o Desempeño". Decathlon hace uso de los KPI's para evaluar su operador logístico y, de igual manera, lo hará con la empresa subcontratada. Es la mejor forma de medir el rendimiento en todos los servicios logísticos y, en consecuencia, poder aplicar mejoras en cualquier actividad realizada.

Estos indicadores son medidas de rendimiento cuantificables aplicados a la gestión logística, que permiten evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso de recepción, almacenamiento, inventario, distribución, entregas, plazos, entre las partes de la cadena logística. La función de estos parámetros es medir el nivel de desempeño de un proceso y así poder dar una idea de cómo se están ejecutando dichos KPI's, para alcanzar el objetivo marcado por el usuario. La información recogida por los KPI's también es muy útil para comunicar la misión que tiene la empresa involucrando a todos los trabajadores a llegar a los objetivos de la empresa.

Los indicadores son analizados de forma diaria, semanal y mensualmente, siguiendo las indicaciones que tiene la política de empresa. Se realiza de esta manera porque no todos los indicadores pueden revisarse con la misma periodicidad. Trabajando de esta forma, Decathlon puede comprobar si el indicador ofrece información valiosa para tomar decisiones. En efecto,

con análisis de estos indicadores, Decathlon obtendrá un feedback importante sobre el estado de los puntos clave que marcarán el buen hacer de la operación.

Tabla 10: Partes del contrato de externalización de Decathlon con la empresa subcontratada.

PARTE	DESCRIPCIÓN
1.Denominación de las partes	En la primera parte del contrato, son denominadas las dos partes: La contratante, en representación de Decathlon y la contratista y/o la prestataria, en nombre y representación de la empresa que va a realizar los servicios.
2.Ubicación de prestación de servicios	En este apartado se pacta el lugar donde la prestataria realizará los determinados servicios. En esta caso en sus propias instalaciones.
3.Servicios a realizar	En este punto ambas partes acuerdan las actividades a realizar, detalladas anteriormente en la evaluación inicial.
4.Precios	Ambas partes acuerdan establecer determinados precios a los diferentes servicios. Se pactan unos costes fijos mensuales, más los costes variables en función de la actividad.
5.Indicadores y penalizaciones	En esta parte ambas partes acuerdan determinados indicadores para valorar el nivel de cumplimiento de los servicios realizados por la prestataria. Cuando no se cumple lo establecido en el contrato o el número de errores es muy grande se refactura a final de mes todo el tiempo invertido en ponerle solución.
6.Responsabilidad	En este punto se trata la responsabilidad que recae sobre la prestataria en referencia a todas las pérdidas deterioro de la mercancía.
7.Duración del contrato	En este apartado ambas partes pactan una duración para la realización de servicios.
8.Seguridad	Trata las medidas de seguridad necesarias en todas las ubicaciones en las que la prestataria vaya a realizar sus servicios.
9.Obligaciones	Obligaciones de la prestataria hacia la empresa Decathlon y hacia los transportistas.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por el responsable en externalización.

A modo de ejemplo, en la tabla 11 vamos a ver dos indicadores que afectan al servicio cliente, que son en definitiva los que marcan la diferencia con sus competidores.

Tabla 11: Indicadores logísticos del servicio al cliente de Decathlon.

KPI	Indicadores de entregas a tiempo
NOMBRE	Indicador de entregas a tiempo
OBJETIVO	Controlar la cantidad de pedidos que son entregados a tiempo a Decathlon.
DEFINICION	Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la empresa externa para realizar la entrega de los pedidos en el periodo pactado con la empresa principal.
CALCULO	Valor = Pedidos entregados a tiempo/ Total pedidos entregados.
PERIODICIDAD	Este indicador se calcula cada mes.
RESPONSABLE	El responsable para el cálculo del indicador es el Responsable del área de externalización.

KPI	Indicador de calidad
NOMBRE	Indicador de incidencias/anomalías.
OBJETIVO	Controlar la calidad de los servicios recibos, junto con la puntualidad de la entrega de mercancía por parte de las empresa externa.
DEFINICION	Número y porcentaje pedidos que no cumplan las especificaciones de calidad y servicio definidas.
CALCULO	Valor = Pedidos entregados con error/ Total pedidos entregados.
PERIODICIDAD	Este indicador se calcula cada mes.
RESPONSABLE	El responsable para el cálculo del indicador es el Responsable del área de externalización.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, recordamos que por contrato está establecido el cumplimiento de unos indicadores y que su incumplimiento, la desviación del indicador respecto de lo que se había contratado, acarreará penalizaciones. Es más, una desviación muy grande con respecto a lo pactado en el contrato de trabajo supondría la finalización del contrato. Aunque con relación a este tema, Decathlon y la empresa subcontratada tienen acordados por contrato unos márgenes, los cuales establecen el límite hasta donde se puede llegar.

3.3 BENEFICIOS DE EXTERNALIZAR PARA DECATHLON

Una vez estudiado todo el proceso de externalización, viendo las principales ventajas y desventajas que puedes tener a la hora de externalizar, nos gustaría finalizar mostrando los beneficios reales que le aporta a Decathlon delegar algunas de sus funciones básicas en los procesos logísticos. Esta información nos la ha proporcionado el responsable del área de externalización, para concluir la entrevista y para que seamos conscientes del trabajo que conlleva realizar esta estrategia en el mercado actual. Y, tal como veremos, a largo plazo realizar acuerdos de cooperación proporciona distintos beneficios.

Los datos que ofrecemos a continuación son verídicos, pero dada su confidencialidad sólo nos permite aportar datos de forma general, sin la posibilidad de ir al detalle en cada uno de ellos:

- I. Mayor capacidad de metro cuadrado, la opción de disponer de una nave extra para la empresa subcontratada permite una multitud de posibilidades, entre otras, el aumento de trabajo. El responsable apuntó que el aumento de metros cuadrados suponía una subida del coste importante a corto plazo, pero a largo plazo se convertiría en mayor rentabilidad, asumiendo mayor número de contenedores.
- II. Rentabilidad operativa y mejora en los tiempos de respuesta, ya que delegar el trabajo a una empresa cualificada siempre es una garantía. En este caso, si le sumas la experiencia de la empresa subcontratada más la disponibilidad de espacio, hace que Decathlon como empresa principal sea más competente y pueda asumir más volumen de trabajo.
- III. Mejora en el coste de lanzadera, debido a la cercanía entre naves permite ajustar los costes y optimizar el servicio haciendo este servicio más eficiente.
- IV. Conversión de costes fijos en variables, la contratación de la empresa *outsourcing* conlleva una estabilidad en los precios. El responsable explicó que la duración de contrato era mayor a un año, adecuándose a la búsqueda de beneficio mutuo. También permite controlar detalladamente sus costes, muy ligados a los indicadores que se extraen mensualmente.

4. CONCLUSIONES

La externalización de servicios como acuerdo de cooperación se está consolidando en las empresas como una mejora competitiva, que a su vez genera mayor rentabilidad en sus procesos. Es por ello que muchas empresas de nuestro país creen que su uso aumentará durante los próximos años. Esta estrategia se basa en la cesión de actividades y/o procesos que no formen parte del negocio central, a empresas externas especializadas, para que los recursos se concentren en la generación de ventajas competitivas. Dicho acuerdo de cooperación no se lleva a cabo por “moda”, sino como una ventaja competitiva para diferenciarse de la competencia y ahorrar costes. Hoy en día, las empresas han encontrado en la externalización de servicios uno de los modelos a seguir para ser más mejores, y así poder dedicar mayor atención a otras tareas.

Dada la situación actual en el mercado empresarial en materia de externalización, hemos considerado que el tema era de especial relevancia para dedicar nuestro trabajo fin de grado a su estudio. Por ello, a lo largo del trabajo se ha profundizado en su conocimiento: el concepto, el origen, los tipos de externalización, las ventajas que esta estrategia proporciona y las desventajas a tener en cuenta a la hora de considerar la opción de externalizar. Además, se han descrito las diferentes fases del proceso de “*outsourcing*” y los sectores o departamentos que más utilizan esta estrategia (por ejemplo, el área fundamental en nuestro Grado, Recursos Humanos).

Asimismo, se ha ilustrado el caso concreto de una empresa que ha tomado la decisión estratégica de externalizar una parte de sus actividades: Decathlon. Después de un laborioso trabajo de recogida de información, se ha procedido a realizar un estudio de la situación actual en el ámbito de la externalización en el sector logístico, si bien el hecho de que parte de la información disponible sea tratada por las compañías como confidencial, nos ha limitado para entrar en un mayor nivel de detalle en algunos aspectos del estudio.

Como balance final a este trabajo, cabe resaltar el hecho de que los objetivos marcados al inicio del proyecto han sido cumplidos. La formación que hemos recibido durante el Grado sobre esta materia ha sido limitada. Sí que tuvimos la oportunidad de conocer más sobre externalización como acuerdo de cooperación, en la asignatura de Dirección estratégica, materia cursada en el segundo año del grado y que nos sirvió como fuente para entender y completar el marco teórico. Este Trabajo Fin de Grado nos ha servido para profundizar en el conocimiento teórico de cuestiones específicas de la Externalización, y conocer un caso real de “*outsourcing*” logístico. Además, el hecho de que uno de los componentes haya realizado las prácticas en la empresa analizada, nos ha permitido obtener una visión más amplia de la materia.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.
- Belcourt, M. (2006). *Outsourcing: The benefits and the risks. Human Resource Management Review* 269-279.
- Carreño, A. y Lavín, F. (2003). Proposición de un Modelo de *Outsourcing* para la Función de Recursos Humanos. Tesis no publicada de MBA, Universidad de Santiago de Chile.
- Casani, F., Luque, M.A., Luque, J. y Soria, P. (1996). La problemática del outsourcing. *Economistas*, 72, 86–98.
- Cook, M.F., «Externalización de las funciones de RRHH», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1999.
- Cubillo, J.M. (2005). Organización de la Producción y Desarrollo Económico Local en la Industria Auxiliar del Automóvil. Dirección y Organización: *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, 31, 90 -107.
- Gidró, G. y B. Rueda, «Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de los procesos de negocios», Círculo de Empresarios, JPM Graphic, S.L., Madrid, 1998.
- Gonzalez, R., Gasco, J. y Llopis, J. (2005b). Information systems outsourcing risks: A study of large firms. *Industrial Management & Data Systems*, 105(1), 45–62.
- Heywood. B. 2002. El dilema del Outsourcing: La búsqueda de la competitividad. Financial Times Prentice Hall. Pp.IX, 27-29. New Jersey.
- Kumar, S., Aquino, E. C., y Anderson, E. (2007). Application of a process methodology and a strategic decision model for business process outsourcing. *Information Knowledge Systems Management*, 6, 323-342
- LaCity and Hirschheim, 1995 M.C. LaCity, R. Hirschheim, *Beyond the information systems outsourcing bandwagon* John Wiley & Sons, Toronto (1995)
- Lei, D. y Hitt, M. (1995). Strategic restructuring and outsourcing: the effect of mergers and acquisitions and LBOs on building skills and capabilities. *Journal of Management*, 21, 835–855.
- Lonsdale, C. (1999): Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, páginas 176 a 183
- López, E. R. (1999). Externalización: Más allá de la subcontratación. In *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999* (pp. 725-730). Universidad de La Rioja
- Marín, Elena (2014): La subcontratación y la contratación pública, páginas 466 a 468

- Mas Sabaté, J. (2000). Gestión privada de servicio a públicos: la externalización (outsourcing) en la Administración Pública. Santo Domingo: V Congreso Internacional del CLAD.
- Moncada, M. y Monsalvo, Y. (2000). Implicaciones Laborales del *Outsourcing*. Tesis de Grado para optar al Título de Abogado, Pontificia Universidad Javeriana, Santa Fe de Bogotá.
- Morcos, J. (2004). Subcontratación internacional frente a deslocalización. Viena: ONUD.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2012): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas: Madrid
- Pin, J. R., y Sáenz-Díez, I. (2002). Outsourcing de recursos humanos. *Trabajo de investigación del IRCO-IESE, ACCENTURE*.
- Power, M. (2006). The outsourcing handbook: How to implement a successful outsourcing process. London: Kogan Page Publishers.
- Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1994). Strategic outsourcing. Sloan Management Review, Summer, 35, 43–50.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1996). *Outsourcing* (1ra. Reimpresión). México D.F., Mexico: Editorial Limusa.
- Rushton, A.; y Walker, S. (2008) International Logistics And Supply Chain Outsourcing. from Local to Global. Kogan.
- Smith, A. (1994). Riqueza de las naciones (1776). Madrid: Alianza.
- Vigorena, F. (2006). Pequeñas Empresas, Grandes Negocios. Santiago: Diario La Segunda.
- White, R. y James, B. (2000): “Manual del *Outsourcing*: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad” Barcelona; Ediciones Gestión 2000, S.A., pág. 15

6. WEBGRAFIA

Biografías y Vidas. (16 de Mayo de 2018). Recuperado de <https://www.biografiasyvidas.com/monografia/smith/>

Gómez, J. (13 de Marzo de 2018). *Externalización en funciones corporativas*. Obtenido de Cerem International Business School: <https://www.cerem.es/blog/externalizacion-de-funciones-corporativas>

Handfield, R. (1 de junio de 2006). A Brief History of Outsourcing. Poole College of Management. SCRC Articles Library: <https://scm.ncsu.edu/scm-articles/article/a-brief-history-of-outsourcing/>

Lozano, S. (6 de Julio de 2018). *eldiadigital.es*. Externalizar y subcontratar, caras de la misma moneda. Obtenido de eldiadigital.es: <https://eldiadigital.es/not/263359/externalizar-y-subcontratar-caras-de-la-misma-moneda-silvia-lozano/>

Mouliá, M. (10 de Septiembre de 2017). *Outsourcing y Externalización: empleo y emprendedores*. Obtenido de Orienta Marta Mouliá: <http://www.orientamartamouliaa.es/outsourcing-externalizacion-empleo-emprendedores/>

Nozal, A. (24 de Enero de 2018). *Las cuatro etapas de la externalización logística*. Obtenido de Mecalux Logismarket: <https://www.logismarket.es/blog/etapas-externalizacion-logistica/>

Osorio, V. M. (12 de Diciembre de 2017). ¿Cuál es la verdadera estrategia de Decathlon en España? *Expansión*, pág. 1. <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/12/12/5a2ef91e46163f182a8b45cb.html>

Pérez Barco, MJ. (27 de Junio de 2016). Externalización: una estrategia para ganar competitividad en la empresa. *ABC Economía*. https://www.abc.es/economia/abci-externalizacion-estrategia-para-ganar-competitividad-empresa-201606270037_noticia.html

Trejo Sánchez, K. (Septiembre de 2010). *El Cotidiano-Repercusiones de las exigencias de trabajo derivadas del outsourcing en la salud de los trabajadores*. Obtenido de <http://www.redalyc.org>: <http://www.redalyc.org/pdf/325/32515913012.pdf>

ANEXO 1: ENTREVISTA RESPONSABLE AREA EXTERNALIZACIÓN DECATHLON

Entrevista realizada por: Luis Javier Lizarbe Magaña y Guillermo Gracia Colina, estudiantes de Relaciones Laborales y RRHH

Entrevistado: Responsable área externalización en Decathlon Zaragoza.

1. ¿Cuáles son los valores básicos, lo que caracteriza el modo de operar de la empresa?
2. ¿Cuántos centros de distribución tienen actualmente y cuántos almacenes abastecen a nivel nacional?
3. ¿Cuáles son las actividades más necesarias e indispensable para que el producto llegue a tiempo a su punto de venta?
4. ¿Cuáles son las principales funciones que realiza Centro de aprovisionamiento Decathlon Zaragoza?
5. ¿Qué actividades tienen la necesidad de externalizar? ¿Por qué? ¿Qué actividades se externalizan?
6. ¿Qué criterios utilizaron para tomar la decisión de externalizarlas?
7. ¿Qué metodología de externalización se emplea actualmente? ¿Se ha utilizado alguna diferente a esta anteriormente?
8. ¿Qué proceso utilizan para elegir las empresas a subcontratar?
9. ¿Las actividades se externalizan todo el año o solo por temporadas (compromiso a largo plazo con el operador)?
10. ¿En qué lugar se prestan los servicios?
11. ¿Qué medidas de control y de comunicación se utilizan con la empresa subcontratada?
12. ¿Qué beneficios tiene para la empresa externalizar?

